A Satisfação com a Comunicação: Um Diálogo Complexo[1]

Ilsa Solka de Lemos[2]

Professora da PUCRS e aluna especial do PGCOM/FAMECOS/PUCRS.

Resumo

O presente artigo tem origem num projeto de iniciação científica que busca compreender a satisfação dos colaboradores e supervisores com a comunicação organizacional à luz da pesquisa de Federico Varona. Neste artigo fazemos um recorte, percorrendo a trajetória científica com treze entrevistas numa indústria de autopeças. Buscamos o Paradigma da Complexidade para iluminar o estudo. Os resultados indicaram que supervisores e colaboradores têm percepções diferentes sobre a satisfação com a Comunicação. Para os primeiros, a satisfação está relacionada a recursos tecnológicos, materiais e de capacitação disponíveis, conjugados com a cooperação para o alcance dos objetivos. Já para os colaboradores, a satisfação acontece quando idéias são trocadas num clima caracterizado pelo respeito, *feedback* construtivo e acolhimento das idéias.

Palavras chave: Comunicação organizacional; comunicação interna; participação; sujeito.

1 Introdução

"Sejamos objetivos, deixemos as emoções de fora, elas atrapalham o trabalho sério" declara um empresário numa citação de Moscovici (2001, p. 156).

As exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história das Organizações e as características sóciodemográficas do pessoal dão a cada Organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos, contribuindo para um cotidiano frio, impessoal no qual a afetividade não encontra espaço.

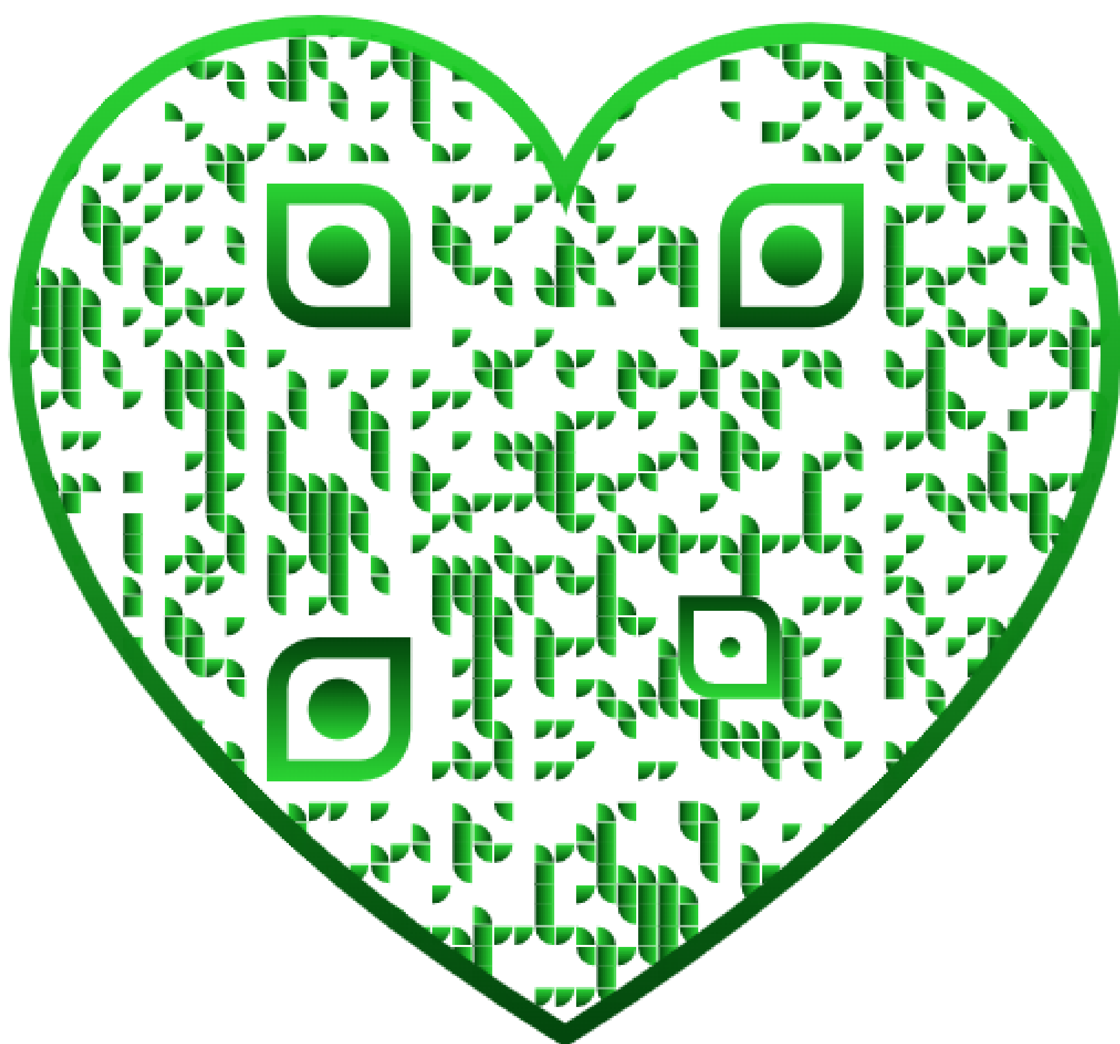
Quando Luiz Carlos Cabrera, sócio-diretor da PMC-AMROP International Consultores, perguntou a cada um dos CEO's que entrevistou sobre "o erro que mais atrapalhou sua gestão, a resposta foi o da banalização, não levar em conta a Complexidade. Foi o erro de dizer "achei que era assim". O pensamento complexo opõe-se a qualquer forma de simplificação ou reducionismo, diz Morin (1990).

A soma de todas as mudanças que caracteriza a economia global resulta em ambientes de extrema competitividade, nos quais é preciso haver uma conexão clara entre colaboradores e Organizações. A Comunicação institucional parece assumir, assim, um papel multidisciplinar. Inúmeros estudos oferecem abordagens para a compreensão da Comunicação nas Organizações.

---

[1] Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

[2] Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS, especialista em Gestão Empresarial pela UFRGS. Professora na PUCRS, no UniRitter, e nas Faculdades São Judas Tadeu.



Há uma afirmação muito comum entre os executivos das empresas: quando todos os problemas das Organizações estiverem resolvidos, ainda teremos problemas de Comunicação para tratar. Nessa perspectiva, a interpretação das Organizações, da Comunicação institucional e da sutileza dos indivíduos que se pretenda efetiva, será complexa. Opõe-se à disciplinarização e à fragmentação e trata de repor as partes da totalidade, de articular os princípios de ordem e de desordem, de separação e de união, de autonomia e de dependência. (MORIN, 1980).

Este artigo tem como ponto de partida um projeto de iniciação científica em desenvolvimento na PUCRS-CZN, que busca compreender a percepção dos colaboradores e supervisores sobre a satisfação com a Comunicação na empresa em que trabalham, atendendo aos requisitos de relevância social para aquela comunidade. Por outro lado, esse projeto constitui-se no passo inicial num *contínuum* da pesquisa que visa, ao final, a oferecer uma contribuição à área da Comunicação organizacional e à reflexão de outras empresas na forma da tese de doutoramento desta pesquisadora. Tem como elemento balizador uma pesquisa, empreendida pelo professor Federico Varona, (2002) Ph.D. da Universidade de San Jose, na Califórnia, que investigou a conceitualização da satisfação com a Comunicação e do comprometimento organizacional no olhar dos trabalhadores e dos supervisores em três empresas guatemaltecas, cujos resultados pretendemos replicar naquela pesquisa e, pelo qual, esta justifica sua relevância.

Neste artigo, fazemos um recorte no objeto de estudo que envolverá uma parte do todo. O tema se insere no campo da Comunicação Organizacional, mais precisamente, na Comunicação Interna. No princípio hologramático do Paradigma da Complexidade, cada célula é parte do todo, mas o próprio todo se inscreve na parte. Podemos então “enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos” esclarece Morin (1990, p. 109). Pretendemos, assim, permear a caminhada reflexiva necessária ao todo, neste fragmento. Quando tratamos de questões da vida, dos sentimentos e das percepções humanas, falamos de um todo complexo, o que requer uma análise dialética. Escolhemos o Paradigma da Complexidade para reger a estruturação da pesquisa, o suporte argumentativo e conector para a seqüência teórica, por entendermos que o Conhecimento precisa da elaboração e reelaboração das verdades e suas relações. Morin (1980) oferece a dinâmica que torna possível compreender essas relações. No centro dessa dinâmica, está o Sujeito, com sua individualidade, suas certezas e incertezas. Neste momento, vem a pergunta: Quem é o sujeito Morin?

Edgar Morin nasceu em Paris em 8 de julho de 1921. É um pensador de expressão internacional, um humanista, preocupado com a busca de um método capaz de apreender a Complexidade do real, tecendo críticas à fragmentação do conhecimento, mas reconhecendo como um desafio a possibilidade de pensar o complexo. Sua trajetória de vida é marcada por um firme posicionamento no que se refere às questões cruciais de seu tempo.

A compreensão da Complexidade é buscada a partir da identificação das categorias. Privilegiamos a transdisciplinaridade, convocando Organizações para iluminar o olhar da diversidade. Uma compreensão transdisciplinar é possível com a contribuição de Hofstede (1983) num estudo publicado pelo ILO - International Labour Office - sobre as diferenças culturais, sóciopsicológicas e antropológicas entre os povos e que determinam os parâmetros orientadores de sua estrutura social, dos seus mercados e das suas empresas. Acreditamos, também, que o tipo de Organização enseja as interações que acontecem entre seus agentes e os pressupostos de Wood (2001) possibilitam refletir sobre as produções de sentido a partir dessa tipologia. Surge daí a necessidade de contextualizar a discussão da Comunicação Organizacional, que aqui envolve a Comunicação Interna, para a qual convidamos as dimensões de análise da satisfação com a Comunicação da pesquisa de Varona (2002). Essas são aqui agrupadas em fatores organizacionais e fatores de relacionamento.

Abordar a Comunicação Interna dentro da Complexidade de Morin exige analisarmos aspectos fundamentais, entre eles, como se dá a Participação do Sujeito na Comunicação Interna. Acreditamos que os diferentes graus de Participação que Bordenave (1992) nos oferece podem ser estendidos ao entendimento da Participação do indivíduo na Organização e ajudam a compreender a sua percepção sobre a satisfação com a Comunicação. Porém, cada Sujeito é ímpar e titular de sua autonomia. Morin observa que o Sujeito se auto-organiza e, assim, torna-se importante saber como ele dialoga com os atores do seu ambiente de trabalho.

Para interpretar e compreender o sentido que as pessoas dão aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos, é necessário privilegiar instrumentos qualitativos para interpretação dos fenômenos, diz Chanlat (1993). As pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas, devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na Complexidade de um problema. (TRIVIÑOS, 1987).

O recorte do objeto envolveu uma coleta primária de dados numa empresa com aproximadamente 900 colaboradores, no setor de engenharia, onde trabalham 65 pessoas: quatro

supervisores e 61 colaboradores. Os colaboradores foram escolhidos pela técnica não probabilística simples, por conveniência, 10 % da amostra para uma população acima de 200 colaboradores, e os quatro supervisores foram entrevistados. Assim, as partes que constituíram o todo neste estudo foi formado por um grupo de treze homens, com idade entre 22 e 50 anos, sendo dois com menos de 30 anos. Apenas dois estão há menos de dez anos na empresa e destes, um há nove e outro há menos de quatro. Interessante observar que apenas um colaborador com curso superior incompleto, não está freqüentando a universidade.

Como instrumento de coleta, um formulário organizado em três seções, contendo onze questões abertas e uma fechada orientou as entrevistas. As questões abertas referiam-se aos fatores que fortalecem e que inibem a satisfação com a Comunicação, envolvendo as dimensões da Comunicação Interna, à luz de Varona (2002). Na questão fechada, as características por tipo de Organização (WOOD, 2001), ajudaram a compreender como o Sujeito percebe a Organização, cujo resultado foi interpretado através de uma distribuição de freqüência. A parte aberta das questões foi analisada com base na técnica análise de conteúdo, proposta por Bardin (1985, p. 31)

> ... visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores, quer quantitativos, quer qualitativos, que propiciem a inferência relativamente às condições de produção e de recepção dessas mensagens.

O mesmo instrumento foi aplicado para supervisores e colaboradores, porém, no instrumento dos supervisores, foi suprimida a questão Comunicação dos colaboradores com supervisores. Os resultados são apresentados na forma descritiva, inscritos nas quatro categorias selecionadas para interpretar os fenômenos.

Na tentativa de buscar coerência entre o discurso dialógico e a abordagem da Complexidade, adotamos, ao longo deste processo reflexivo, o emprego da primeira pessoa do plural. O uso da inicial maiúscula nas categorias destaca a importância que estas palavras têm para o trabalho na medida em que servem de critérios para análise dos resultados.

O trabalho está organizado em quatro partes: a primeira dialoga com o objeto de estudo. A seguir, oferecemos uma revisão bibliográfica, apresentando o perfil e justificando as categorias *a priori*, a terceira parte discute os resultados encontrados e, por fim, algumas considerações.

2 O Tear das Partes com o Todo e do Todo com as Partes

2.1 A Transdisciplinaridade da Organização

Desde Freud (1920) existe uma reflexão apontando para a importância da Organização na vida dos Sujeitos e dos Sujeitos na vida das Organizações. Visitando seu pressuposto, “é o

trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo, através das experiências da vida ativa, que são construídas a identidade e a personalidade de cada um" (LEVY-LEBOYER, 1994, p. 21-22), percebemos a pertinência do caráter transdisciplinar que Morin resgata para a construção do Conhecimento. Mas o que são as Organizações?

Aceitamos o conceito de Srour (1998, p.107) que considera as dimensões econômica, política e simbólica, para dizer que Organizações são "coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço".

Pensando que desejamos, no estudo maior, testar a aderência dos resultados da pesquisa de Varona (2002) nas Organizações guatemaltecas numa realidade de empresas gaúchas, é relevante que se considere a transdisciplinaridade que o tema Organizações enseja. Para isto colabora o estudo de Hofstede (1983) sobre as diferenças nas estruturas de valores de cada país revelando a existência de quatro dimensões subjacentes que determinam os parâmetros orientadores de sua estrutura social, dos seus mercados e das suas empresas.

O Brasil possui alto escore em coletivismo, o que repercute em questionamento das teorias econômicas, baseadas no interesse próprio em favor das teorias psicológicas fundadas em pertencimento e segurança, existe prioridade dos relacionamentos ao invés dos negócios e valorização do papel da família na situação de trabalho. A distância do poder, que indica até que ponto os membros de uma sociedade aceitam a distribuição desigual de poder - outra característica brasileira - apresenta correlação fraca inversa com desenvolvimento econômico e aceitação da gerência paternalista. Noutra dimensão, o Brasil é considerado um país de forte fuga à incerteza - grau de desconforto em relação à incerteza e à ambigüidade - o que significa necessidade de regras e baixa disposição para arriscar.

A tipologia oferecida por Wood (2001), no seu estudo de tipos ideais de Organizações, ajuda a distinguir as Organizações. A Organização burocrática foca a precisão, a clareza e a eficiência conquistadas pela divisão de tarefas, centralização do poder decisório e uso de regras e normas. As empresas orgânicas caracterizam-se pelo trabalho em grupo, parcerias com fornecedores, distribuidores e clientes e domínio de alta tecnologia. A Organização virtual é um sistema aberto, com fronteiras físicas sem forma, infra-estrutura funcional compartilhada por equipes virtuais que se formam e se dissolvem de acordo com os projetos. Já nas empresas de Conhecimento intensivo, o fator estratégico é o conhecimento e a expertise, ofertando um produto/serviço com alto valor agregado. A Organização missionária caracteriza-se pelo

sentimento que os membros compartilham. Nas Organizações dramáticas, o ambiente é caracterizado pela hiperatividade e gerenciamento com base na emoção. E as Organizações espetaculares têm como características a persistência, a transitoriedade e o isoformismo.

2.2 O Contexto da Comunicação Interna

Kunsch (2003, p. 77) diz que o verdadeiro papel da Comunicação, nas Organizações, envolve

> ...estabelecer confiança; possibilitar a co-criação por meio da Participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários e, comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito.

Um olhar inquieto nos instiga a conhecer o entendimento de Varona (2002) sobre o conceito de satisfação com a Comunicação. Esta é percebida pelo autor sob um prisma multidimensional, cujas dimensões (partes), com os respectivos fatores, que constituem o todo (Comunicação Interna), envolvem: 1) Informação sobre a Empresa: inclui informação sobre as políticas, os objetivos, o estado financeiro, os relacionamentos, as mudanças e o desenvolvimento da empresa; 2) Informação sobre o trabalho: inclui informações sobre o ambiente em que o colaborador desenvolve seu trabalho, os planos do seu departamento, os requisitos de seu trabalho e informações sobre o pessoal; 3) Clima Geral da Comunicação: se refere à quantidade e qualidade da Comunicação como um todo na Organização; 4) Comunicação dos supervisores: se refere à quantidade e qualidade da Comunicação, bem como a maneira como o supervisor se comunica com seus colaboradores, a confiança, a atenção, a abertura a novas idéias e a orientação para resolver os problemas relacionados com o trabalho; 5) Comunicação dos colaboradores: inclui a quantidade e a qualidade de Comunicação que os trabalhadores tem com os supervisores; 6) Comunicação entre os trabalhadores: se refere ao grau de Comunicação e à qualidade de Comunicação formal e informal que existe entre os trabalhadores da Organização; 7) Avaliação do trabalho individual: se refere ao tipo de avaliação que o trabalhador recebe de seu supervisor sobre a maneira como realiza seu trabalho; 8) Meios de Comunicação: avalia a qualidade e quantidade de informação recebida através dos diferentes canais de Comunicação oral e escrita. Inclui, também, a efetividade das reuniões de trabalho; 9) Comunicação da gerência: se refere à qualidade e quantidade de Comunicação que a gerência tem com os colaboradores e, 10) Comunicação entre os departamentos: se refere a qualidade e quantidade de Comunicação formal e informal que existe entre os diferentes departamentos da Organização.

2.3 As Certezas e Incertezas da Participação

Participação vem da palavra parte, fazer parte de algum grupo ou associação, tomar parte numa determinada atividade ou negócio, ter parte, fazer diferença, contribuir para construção de algo. Bordenave (1987, p. 82-83) em sua categorização, acredita haver uma distinção interna do processo participativo e esclarece:

> Fazer parte refere-se a uma situação de fato, adquirida, às vezes, involuntariamente... Tomar parte indica que a pessoa executa uma ação específica dentro de uma atividade coletiva, ação que pode ser passageira e descomprometida... Ter parte implica uma função mais permanente, um direito adquirido ou conquistado e um compromisso mais ou menos firme.

A Participação é uma necessidade humana e envolve satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. É entendida sempre do ponto de vista ativo.

Alguns princípios básicos sobre a Participação são oferecidos por Bordenave (1992): a Participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados; a Participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa; a Participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação; a Participação é facilitada com a Organização e a criação de fluxos de Comunicação; aceita o debate com “inferiores” na escala de autoridade e, é um erro esperar que a Participação traga, necessariamente, ausência de conflitos, pode, inclusive, gerá-los.

Se para compreender as partes, precisamos conhecer o todo, sublinhamos aqui a importância de resgatar novamente algumas características brasileiras (HOFSTEDE, 1983) para, então, compreender a Participação dos trabalhadores nas Organizações. O Brasil é considerado coletivista, portanto, com alto grau de interdependência da sociedade que mantém seus membros, onde predomina o caráter de pertencimento e a manutenção da harmonia no trabalho. A distância do poder reflete aceitabilidade da gerência paternalista e inviabilidade de sistemas de avaliação baseados em entrevistas. A fuga à incerteza enseja regras formais e informais, logo mantém códigos de comportamento rígidos com pessoas que não se submetem a eles.

2.4 A Complexidade do Sujeito

As ciências biológicas dizem que a espécie não é um quadro geral no qual nascem indivíduos singulares, a espécie é ela própria um padrão singular. Além disso, nem os indivíduos da mesma espécie são iguais, explica Morin (1990). Mas é preciso compreender que há algo mais

do que a singularidade ou a diferença de indivíduo para indivíduo, o fato de que cada indivíduo é um Sujeito.

Nos processos auto-organizados, onde cada sistema cria suas próprias determinações e finalidades, podemos compreender primeiro, a autonomia e depois o que quer dizer ser Sujeito. É preciso entrar em contato com o pensamento de Morin (1995) para entender que a autonomia é a capacidade de gerir as múltiplas dependências do meio em que o Sujeito se movimenta, o que mais tarde Morin concebe como auto-organização. E, em Método II, Morin diz que é preciso juntar termos antagônicos para compreender o Sujeito como autor do seu processo organizador. O "eu" necessita, primeiramente, da relação com o "tu" para ocupar seu próprio espaço. A segunda concepção aparece como um processo em relação ao seu meio.

Morin (1990) chama egocentrismo o fato de o Sujeito ocupar uma posição onde ele se coloca no centro do seu mundo para poder tratá-lo e a si próprio. Ser sujeito é ser autônomo e dependente, é ser provisório e vacilante. Nesse quadro, o pensamento estabelece fronteiras e atravessa-as, abre e fecha conceitos, vai do todo às partes e das partes ao todo, duvida e crê, recusa e combate a contradição, mas, ao mesmo tempo, assume-a e se alimenta dela, diz o autor.

Os sete princípios complementares e interdependentes, apresentados por Morin (1999a, p. 32-34) revelam-se guias para pensar a Complexidade e ofereceram o embasamento para análise do material coletado nesta pesquisa. São eles: Princípio sistêmico ou organizacional, Princípio hologramático, Princípio do anel retroativo, Princípio do anel recursivo, Princípio de auto-eco-organização, Princípio dialógico e o Princípio da reintrodução.

3 A Muldimensionalidade da Satisfação com a Comunicação

Quem não se lembra da ordem "Aumente o ritmo da produção" do proprietário da empresa em Tempos Modernos? O cenário esboça uma realidade organizacional que situa no tempo, o espaço que o sujeito ocupava na Organização e o papel que a Organização ocupava em sua vida. Observando o que ocorria no "chão de fábrica" é possível aplicar Conhecimento ao trabalho, otimizando a produção e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas.

Porém, numa dinâmica de anel recursivo, a evolução tecnológica e a evolução das Ciências Sociais provocam uma noção de regulação nas relações de produção e nas relações sociais, produzindo uma auto-organização no indivíduo. Em situações organizacionais diferentes, os indivíduos se comportarão diferentemente no plano individual?

Uma breve descrição da empresa destaca os aspectos mais significativos que servem à interpretação dos resultados.

A ABC tem seu foco na fabricação de autopeças. Organiza e distribui o seu trabalho em Mini-fábricas (na produção) e em equipes de trabalho (nas áreas de apoio), visando a proporcionar maior flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas e a resposta rápida. Na estruturação das Mini-fábricas é utilizado o conceito de células de manufatura, onde o colaborador executa diferentes operações de forma multifuncional dentro de um processo sob sua responsabilidade, tanto no aspecto de produção, qualidade, manutenções rotineiras de máquinas, quanto nas melhorias do processo de fabricação em seu ambiente de trabalho. Os colaboradores têm diversas oportunidades de desenvolvimento das competências à medida que se envolvem nas equipes multidisciplinares, onde as idéias dos grupos são traduzidas em ações de melhoria. Por sua vez, os supervisores se envolvem com processos e tecnologias de ponta. Com isto, todos obtém compartilhamento de Conhecimentos, oportunizando promoções e transferências de pessoal entre as áreas.

3.1 As Mini-fábricas como uma Organização Complexa

O imaginário[1] organizacional, segundo a percepção dos colaboradores indica que a Organização é explicada como um espaço com divisão de tarefas e estrutura bem delineada (WOOD, 2001), suscitando o entendimento de que o Sujeito não toma parte no todo, apenas é parte dessa estrutura. O princípio sistêmico parece ficar sacrificado, inibindo a percepção de que a totalidade é mais do que a soma das partes. Esta percepção sugere confirmar a característica brasileira identificada no estudo de Hofstede (1985) quanto a grande distância do poder, que aceita a ordem hierárquica onde cada um tem seu lugar.

Já os supervisores vêem a Organização como uma empresa orgânica preocupada com o ambiente externo, estruturada e comandada por grupos estratégicos centrais, linhas de produção diversificada e domínio de alta tecnologia. Percebemos que são mais orientados por resultados, orgulham-se de "trabalhar numa Organização com tecnologia de ponta" e técnicas de liderança compartilhada, o que parece refutar as características brasileiras no estudo de Hofstede (1985) e aproximar-se mais das características norte-americanas, por exemplo: o individualismo tem correlação positiva forte com o desenvolvimento econômico, valoriza a carreira, a auto-realização

---

[1] "diz respeito ao conjunto de representações que o sujeito faz ou dá à realidade subjetiva interna e à realidade externa". (LAPIERRE, 1989, p. 7).

e dá prioridade aos negócios ao invés de relacionamentos.

Ao exposto, já é possível identificar diferenças importantes quanto à percepção da satisfação com a Comunicação na ótica dos supervisores e dos colaboradores.

3.2 As Células Componentes da Comunicação Interna

A satisfação com a Comunicação está no diálogo com a Organização ou com o outro?

A análise de conteúdo mostrou que a subcategoria fatores organizacionais revela maior sentido para os supervisores e a dimensão que apresentou destaque foi *Informações sobre o trabalho*. Foram mencionados fatores que se relacionam basicamente aos recursos e ferramentas compatíveis, para realizar o trabalho e à Participação nas reuniões mensais, enquanto a alocação do supervisor para atividades sem treinamento adequado e mudanças repentinas de prioridades são alvo de insatisfação.

Vale mencionar que a observação direta possibilita perceber o não verbal. A solução de um problema complexo foi citado com orgulho por um colaborador. Morin (1999a, p. 168) mostra uma visão alentadora para o Conhecimento como um êxtase: "(...) é o motor mais potente da aventura do Conhecimento". Já "objetivos e metas absurdas, sei que é impossível" são fatores inibidores da satisfação para os colaboradores.

Nessa subcategoria, a dimensão *Clima geral da Comunicação*, diferentemente dos colaboradores, revelou-se para os supervisores estimuladora da satisfação, dadas a relação de confiabilidade, a cooperação dos pares de outros departamentos, a Comunicação simples e direta e a transparência. Como inibidores, no entanto, aparecem valores éticos: "necessidade de achar um culpado para os problemas ou defeitos" e "falta de respeito".

Para os colaboradores, esta dimensão apresentou um maior número de fatores de insatisfação. Elementos como falta de transparência, falta de compromisso com a palavra, informações que não refletem a realidade, idéias não aceitas por motivos não claros e, a emoção supera a razão oferecem uma noção dessa realidade. Não é possível separar o Sujeito: o Sujeito é um só, mas formado pelo emocional, psicológico e racional.

Na subcategoria fatores voltados aos relacionamentos, três dimensões mostraram-se relevantes para os colaboradores e apenas uma para os supervisores.

A *Avaliação do trabalho individual* obteve o maior número de manifestações por parte dos colaboradores e todas estão relacionadas com "o *feedback* melhora o ambiente de trabalho" nas palavras de um colaborador. O desconforto se dá por conta de *feedback* incorreto ou, ainda,

"a maioria dos *feedbacks* são sobre aspectos negativos. Quando o serviço é bem feito nem sempre se tem retorno". O alto valor, dado a essa dimensão, nos remete ao princípio do anel recursivo no qual "os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz". Alguns colaboradores se vêem apenas como produtores, o que provoca efeitos distantes de encorajar um papel participativo e, considerando que certas qualidades são inibidas pela organização do conjunto, a Organização perde a sinergia que decorreria do todo.

Na segunda dimensão importante para os colaboradores *Comunicação com supervisores* todas as manifestações giram em torno da sua Participação, quer no sentido de dar opinião, quer na solução dos problemas, o que reforça a idéia de Bordenave (1992) de que a Participação é uma necessidade e um direito. Atitudes negativas são a fonte principal de inibição da satisfação desse Sujeito singular: "Quando somos apenas robôs" ou "o grau de abertura provoca a falta de respeito por alguns supervisores". A Comunicação nesta dimensão não considera a via de diálogo e o sentimento de pertencimento se reduz a um mero fazer parte, mas não contribui para mudanças. A Participação, restrita ao fazer parte da equipe não é garantia de envolvimento do Sujeito.

A terceira dimensão valorizada pelos colaboradores *Comunicação da gerência* evidencia a distância que esses guardam com o nível gerencial. A distância em relação ao poder confirma-se diante dos fatores inibidores da satisfação: falta de Comunicação oral da alta gerência, o trabalhador é tratado como um "ser inferior", falta de estímulos, a orientação é imposta, "uma idéia ou sugestão é detonada numa reunião, havendo humilhação". Percebemos, também aqui, a falta de Participação, haja vista que esta aceita o debate com "inferiores" na escala social ou hierárquica, diz Bordenave (1992). A identidade individual recobre uma identidade genérica e é recoberta por ela. Trata-se de um Sujeito que emerge de um contexto e que sabe, por isso, que a sua autonomia depende da sua capacidade de gerir as dependências.

Para os supervisores, esta dimensão também mostrou-se relevante nos fatores relacionais. A partir de manifestações como: imposição hierárquica, arrogância, informações ocultadas, "gerentes que nunca erram diante dos pares", também pudemos observar um distanciamento com a gerência. Dentro do próprio grupo haverá pessoas que, mesmo admitindo que todos são iguais, consideram-se "mais iguais" que os demais, alerta Bordenave (1992). O estudo de Hofstede (1983) atesta que nas sociedades coletivistas, característica creditada ao Brasil, se a franqueza pode levar à desarmonia, ela não é usada, harmonia significando não perder a face, a imagem pessoal.

Cabe ainda destacar que na *Comunicação entre trabalhadores*, chamou atenção que o diálogo com o outro não tem como ponto forte a relação informal. A amizade foi mencionada por apenas um colaborador. Reforça-se aqui a noção não de fazer parte, mas apenas ser parte. Confirma-se também, a dimensão do coletivismo identificada por Hofstede (1985) pela importância ao desconforto com fatores latentes que emergiram dos Sujeitos: preconceito em relação ao colaborador cujos requisitos do trabalho são "menores" e abertura mal interpretada por alguns que acabam faltando com o respeito.

Importante mencionar que elementos organizacionais como melhores esquemas de trabalho, necessidade de realizar tarefas urgentes, entre outros, foram também citados como importantes para satisfação/insatisfação com a comunicação, sugerindo mais uma dimensão para a análise da Comunicação Interna que é a Organização do trabalho.

3.3 As Equipes Multidisciplinares de Participação

Na situação estudada encontramos os três níveis de Participação apresentados por Bordenave (1992). Um Sujeito que *toma parte* quando participa das reuniões mensais e quando participa de equipes multidisciplinares, cuja sensação de bem-estar esboçada pelo colaborador só pode ser percebida pela observação direta. A única manifestação envolvendo o cliente sugere um Sujeito que *tem parte* na Organização quando lhe soa desconfortável uma inconformidade apresentada pelo cliente. E a grande maioria dos colaboradores se percebe parte de uma equipe ou departamento, situando-se assim, no *continuum* de Participação *ser parte*.

Identificamos aqui estreita relação entre o modo como o Sujeito vê a empresa e o seu grau de Participação nela. O colaborador associa a estrutura organizacional à burocracia e, como tal, sente-se parasitário nela, titular de tarefas parcelares. Mas, como ele reivindica maior Participação e se ressente quando não é ouvido? O olhar de Morin nos mostra que o Sujeito opera sua restauração, não querendo dizer com isto que esteja satisfeito. O coletivismo identificado por Hofstede (1985) também aqui é confirmado pelo sentido contrário: alto grau de insatisfação por falta de coleguismo, de compreensão com erros e poucos amigos. Ficou, assim, evidente o grau de importância dessa categoria, tanto na satisfação quanto na insatisfação dos membros.

3.4 A Engenharia do Sujeito

Supervisores e colaboradores se auto-organizam da mesma forma? Pelo princípio da recursão organizacional oferecido por Morin (1999a), compreendemos que o Sujeito produz a

sociedade que o produz. Então o Sujeito é, ao mesmo tempo, produtor e produzido e, uma vez que tudo o que é produzido retorna ao que o produziu, o Sujeito mesmo se auto-organiza.

Ser Sujeito não quer dizer ser consciente: "Alguns colegas parecem ter outros objetivos e não cooperam com o objetivo da empresa". Também não quer dizer ter sentimentos: "Falta de compreensão mútua", diz um colaborador. Cada um só pode dizer "eu" por si próprio e não pelo outro: "Em geral, os departamentos se desoneram da responsabilidade e transferem-na para outro". Mas o pensamento complexo tem necessidade da integração do observador (membros) e do conceptor (estrutura organizacional). Os próprios membros são o produto da estrutura e assim, produtores do processo.

A auto-organização mais equilibrada por parte dos supervisores parece relacionar-se com o senso de individualismo (HOFSTEDE, 1985) e com as novas percepções que os usuários de tecnologias adquirem (MORIN, 1990), enquanto os colaboradores se auto-organizam um pouco resignados. Mas, quando se colocam no centro do seu próprio mundo e ocupam o lugar do "eu", experimentam uma sensação de autonomia, percebem a riqueza das relações com o meio, chamam a criatividade e exploram a ambigüidade e inventividade: "vibro com a solução de um problema complexo".

4 Considerações Provisórias

No Paradigma da Complexidade defendido por Morin (1986, p. 127) "Não existe uma única verdade, afirmada como dogma, como doutrina, mas múltiplas possibilidades, a partir das várias perspectivas adotadas".

As características da Organização não são percebidas pelos colaboradores tal como a Organização as concebe. Para os colaboradores estas voltam-se a divisão de tarefas, uso de regras e normas, estruturas hierárquica e centralização decisória, portanto uma Organização burocrática (WOOD, 2001). Como a busca do Conhecimento deu-se pela interação do Sujeito (autora) com o objeto (entrevistados), foi possível observar o "invisível por trás dos fenômenos" (MORIN, 1990). Conversas individuais e informais possibilitaram sair do "mundo das aparências". Ao serem perguntados se, em iguais condições, trocariam a empresa por outra, sem vacilar colaborador e supervisor responderam positivamente.

É possível considerar que os membros da Organização aguardam um momento de desordem, que poderá emergir pelo diálogo desses dois termos antagônicos – ordem e desordem – para então restabelecer o equilíbrio, já em patamar superior. Porém, para promover essa

ruptura, deve haver solidariedade profunda entre seus membros, diz Morin (1990) o que não foi possível perceber na situação analisada.

Já para os supervisores, a Organização assemelha-se à Empresa Orgânica, cujas características são flexibilidade funcional na organização do trabalho, linhas de produção diversificada e domínio de alta tecnologia. Esta percepção, tão diferente da dos colaboradores, talvez encontre justificativa nas palavras de Morin (2003) quando diz que a tecnologia agiliza processos e criam-se nos usuários novos tipos de percepção e ritmo.

Quanto à Comunicação Interna, a análise de conteúdo revelou que empregados e supervisores tem percepções diferentes sobre a satisfação com a Comunicação. E, embora os trabalhadores e supervisores percebam a satisfação com a Comunicação como um constructo multidimensional, para os supervisores, a satisfação está relacionada com os recursos tecnológicos, materiais e de capacitação disponíveis conjugados com a cooperação para o alcance dos objetivos. Já para os colaboradores, a satisfação acontece quando idéias são trocadas num clima caracterizado pelo respeito, feedback construtivo e acolhimento das idéias.

Uma perspectiva singular de Conhecimento pode ser explorada através da Participação. Bordenave (1992) observa que a Participação pode ser provocada e organizada sem que isto signifique necessariamente manipulação. A Participação é facilitada com a organização e a criação de fluxos de Comunicação, por outro lado, distribuir tarefas de acordo com os talentos e fazer saber a todos o que, quem, onde e o porquê dos acontecimentos, faz com que a Participação seja eficiente e eficaz. Ao abrir espaço para a palavra, articula-se o que está dissociado e distinguido. Novamente a relação dialógica ordem/desordem/organização pode restabelecer o equilíbrio, lembrando que desordem aqui representa a possibilidade de Participação.

Quanto ao Sujeito, parece que na Organização não é estimulado um relacionamento amistoso, conquistado pelas redes informais que permeiam a estrutura formal. A importância do equilíbrio entre as redes formal e informal para a fluidez do processo comunicativo é uma preocupação que surge: percebemos um certo sofrimento no processo de auto-organização dos Sujeitos. Estimular espaço para a Comunicação informal, aquela que considera os sentimentos, seria um ingrediente necessário e restabelecedor desse equilíbrio.

A análise de conteúdo também ensejou a necessidade de incluir a categoria Poder para um melhor entendimento das relações entre os atores e entre estes e a Organização.

Ainda que os resultados deste estudo tenham contribuído sobremaneira para um maior entendimento da satisfação com a Comunicação, ele possui as limitações decorrentes de analisar apenas um fragmento de um objeto maior. Embora não tenha sido objeto de análise, esse fragmento já sinaliza que a percepção dos colaboradores com a satisfação na Organização ABC assemelha-se a das empresas guatemaltecas de Varona (2002). No entanto, os supervisores entrevistados estão mais voltados para resultados, enquanto os guatemaltecos inclinam-se para os fatores de relacionamento. Assim, esses resultados preliminares descortinam fontes de estudo que poderão encaminhar formulações teóricas distintas para o ambiente da Comunicação Interna da realidade brasileira.

Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence**.** ***Análise de conteúdo**.* Lisboa: Edições 70, 1985.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é participação.* 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BORDENAVE, Juan. E. Díaz. *O que é comunicação*. 10 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. Paulo: Atlas, 1993.

FORESTI, Joadir A. *Complexidade da Teleducação no Canal Futura*. Porto Alegre: Edipucrs, 2001

HOFSTEDE, G. Culture and Management Development. Genebra, Management Development Branchs, Training Departament, 1983. (Discussion Paper, Man Dev/28).

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, n. 4, v. 29, Out.-Dez. 1989. p. 5-16.

MARTINS, Francisco Menezes e SILVA, Juremir Machado da (org.) *Para navegar no século 21*: Tecnologias do Imaginário e Cibercultura. 3ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2003

MORIN, Edgar. *O método II:* A vida da vida. Lisboa*:* Europa- América Ltda., l980.

MORIN, Edgar. *Para sair do século XX*. Trad. Vera A. Harvey. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

________. *Introdução ao pensamento complexo*. 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

________ . *O método 3*: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999a.

________. *O método1*: a natureza da natureza. Porto Alegre : Sulina, 2002b.

SROUR, Robert. O lugar das organizações. In: *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILLAFAÑE, Justo. *La gestión profesional de la imagem corporativa*. Madrid: Piramide, 1999.

WOOD Jr. Thomas. *Organizações espetaculares*. São Paulo: FGV, 2001.